



Ismael Iván Blanco Fillola

Professor de Ciències Polítiques i de Sociologia de la Universitat de Autònoma de Barcelona

Conferència

## **EL PEC DE BARCELONA: UNA EXPERIÈNCIA DE GOVERNANÇA LOCAL**

Des d'uns anys ençà podem observar com en el discurs de divesos agents polítics i socials locals es fa cada cop més referència a nocions com la innovació democràtica, la transversalitat, la corresponsabilització, el treball en xarxa... Són nocions que inspiren qualsevol experiència de Projecte Educatiu de Ciutat, també el de Barcelona. De fet, són nocions que també estan presents en els anomenats Plans de Desenvolupament Comunitari, en les Agendes Locals 21, en els Plans Estratègics Locals, en els Pactes Locals per l'Ocupació, en els Plans d'Inclusió Social, en nombroses polítiques innovadores en el terreny de la interculturalitat, de la promoció de les TICs, de la regeneració de barris en dificultat...

En definitiva, són nocions que no només estan presents en els discursos, sinó que comencen a tenir també un reflex pràctic en diversos àmbits de política pública. Per fer-nos una idea de la dimensió del fenomen: avui a Catalunya es compten una vintena d'experiències de Projecte Educatiu de Ciutat (o de Barri); una trentena de Plans Estratègics Locals; prop de 60 experiències de planificació comunitària; més de 130 experiències d'Agenda Local 21... a més a més de moltes experiències que no responen a marques tant conegudes.

Sovint hi ha qui diu que tot plegat no és més que una moda, que aquest tipus de polítiques que descansen en la participació ciutadana, en la transversalitat, en la corresponsabilització d'actors diversos per a la formulació i la implementació de polítiques són el resultat d'una moda passatgera que s'esvaeix amb el temps.

Doncs bé, jo vull defensar exactament el contrari. Aquest tipus d'experiències d'innovació en les maneres de governar les ciutats són quelcom més que una moda: reflecteixen una estratègia d'adaptació a un entorn social que és cada vegada més complex i més incert. La gran majoria dels reptes col·lectius que en l'actualitat hem d'abordar a les ciutats necessiten ser gestionats a través de la corresponsabilització d'actors molt diversos. Governar participativament, relacionalment, a través de xarxes plurals... no és només una qüestió de "*bonisme* democràtic", no es tracta simplement de ser políticament correctes... és que, o ho fem així, o no serem capaços de respondre a la majoria de problemes que avui hem d'enfrontar col·lectivament.

Què vol dir que avui els problemes col·lectius són cada cop més complexos? Vol dir que cada vegada tenim més dificultats per diagnosticar-ne les seves causes; per identificar alternatives per a l'acció; per preveure quins efectes tindria cadascuna d'aquestes alternatives sobre el problema plantejat; per avaluar el rendiment de les nostres actuacions... ; en definitiva, que els experts

“de sempre” ja no monopolitzen el coneixement; que cada vegada hem de confiar més en fonts molt diverses de coneixement; però també vol dir que la gran majoria de problemes, avui, enfronten una gran quantitat de persones i de col·lectius socials, d’actors, amb visions molt diferents sobre el problema, amb valors, amb interessos contraposats, o com a mínim molt heterogenis... Expressat en termes gràfics: cada vegada més, els problemes als quals hem de fer front se situen en el quadrant 4, de màxima complexitat política i tècnica. El fenomen de l’exclusió social urbana i dels barris en crisi; els reptes de la convivència a les ciutats; el repte de la interculturalitat; de la sostenibilitat... i es clar, de l’educació, en un sentit ampli, en el sentit que es treballa en els PEC... tots ells són problemes altament complexos que necessiten ser abordats d’una manera diferent a “la tradicional”.

#### Escenaris de govern: complexitats polítiques i tècniques

		Complexitats polítiques	
		Baixes	Altes
Complexitats tècniques	Baixes	1 Programació tècnica	2 Negociació política
	Altes	3 Experimentació operativa	4 Xarxes participatives

Tal com s’expressa en aquesta figura, els problemes simples potser sí que té sentit que els treballem “des dels despatxos”: els polítics des de la seva legitimitat electoral, recolzats en el coneixement expert dels treballadors públics, que prenguin decisions en base a les seves competències i responsabilitats; ara bé, a mesura que augmenta la complexitat dels problemes, les solucions tecnocràtiques es van fent cada cop més ineficaces i tenen més problemes de legitimació: els problemes complexos requereixen solucions complexes; tractar d’abordar problemes complexos des de la simplicitat de plantejaments i des del monopoli institucional només pot portar-nos a la ineficàcia i a la pèrdua de legitimitat. Tradueixin aquesta idea al cas que més els hi preocupi en l’actualitat: la revolta de les *banlieu* a França? Els problemes de la convivència a Barcelona?...

Governar la complexitat desde la complexitat vol dir: que la ciutadania no pot seguir sent vista simplement com a objecte de les polítiques públiques, sinó que ha de ser reconeguda com a subjecte actiu; que la representació de la ciutadania no pot quedar restringida/limitada a les organitzacions polítiques i socials tradicionals (es diguin partits polítics, sindicats o associacions veïnals), sinó que s’ha d’obrir a les persones, als grups informals, als moviments socials

alternatius...; que els diferents nivells de govern no poden seguir actuant des de l'aïllament o la confrontació institucional, sinó des del reconeixement de les interdependències que s'estableixen entre ells; que els diferents departaments, àrees, sectors, regidories... no poden seguir actuant des de la rígida especialització sectorial, sinó que han de dialogar i de cooperar entre elles; que, les relacions entre els tècnics i els professionals dels serveis públics no poden seguir basant-se en rígides jerarquies i especialitzacions, sinó que ha de predominar el diàleg interadministratiu.

En Quim Brugué ho ha expressat en aquests termes: “passar de la lògica tradicional del ‘cadascú fa el que li toca’ a una nova manera d’entendre el govern basada en la idea del ‘entre tots ho farem tot’”<sup>1</sup>. Crec que aquesta concepció del govern, que en l’acadèmia hem batejat amb noms com la governança, el govern relacional, el govern en xarxa... està present en els Projectes Educatius de Ciutat, però també, com he apuntat abans, en les Agendes Locals 21, els Plans de Desenvolupament Comunitari, i en altres processos similars.

Aquesta nova manera d’enfrontar els problemes col·lectius presenta, com a mínim, dues grans avantatges respecte la lògica tradicional:

- primer, ens fa més intel·ligents, més capaços d’entendre els problemes en la seva complexitat, més creatius a l’hora de pensar solucions, i ens permet fer confluïr recursos de naturalesa diversa per tractar els reptes que hem identificat
- segon, ens permet reforçar la legitimitat de les decisions, reforçar la seva acceptació social, crear sentit de corresponsabilitat, confiança entre les parts implicades...

Però en Quim Brugué també adverteix d’un risc: ‘que aquesta nova manera d’entendre el govern del ‘entre tots ho farem tot’ derivi en... ‘i el més calent a l’aigüera’... és a dir, en el pas des de la lògica del “cadascú fa el que li toca” a la lògica del “entre tots ho farem tot” el que ens pot passar és que “el més calent es quedi a l’aigüera...”. El problema és seriós.

Atrinxerar-se en les velles formes de governar, del “cadascú fa el que li toca”, és adoptar una posició intel·lectualment còmode, professionalment poc exigent, cívicament poc compromesa, perquè en definitiva, significa deixar el problema sense resoldre: avui no podem abordar el repte de l’educació, de la interculturalitat, de la inclusió social, de la sostenibilitat... des de la lògica tradicional del “cadascú fa només el que li toca”, desde les jerarquies i les especialitzacions sectorials tradicionals, sense caure en greus dèficits d’eficàcia i de legitimitat.

Ara bé, adherir-se de forma acrítica, naïf, a la nova lògica del “entre tots ho farem tot”, de la governança, del govern relacional... ens pot portar a experiències frustrants. I a hores d’ara ja tenim nombroses experiències

---

<sup>1</sup> Vegeu Brugué, Q. (2004): *Modernitzar l’Administració Pública des de l’Esquerra*. Quaderns el Pensament i l’Acció. Fundació Nous Horitzons.

pràctiques en municipis catalans per a comprovar-ho. Sabem que algunes d'aquestes experiències generen frustració entre els seus participants perquè no acaben de veure que es tradueixin en resultats tangibles; que mantenir una participació àmplia i sostinguda en el temps resulta molt complicat; que la gent pot arribar a percebre que la necessitat de relacionar-se amb els altres els impedeix centrar-se en l'acció; que més enllà de la retòrica del consens el conflicte sovint bloqueja les possibilitats de continuar avançant junts...

Per tot això crec que avui ja no es tracta només de defensar la lògica de la governança en contra de l'antrinxerament en lògica del govern tradicional; sinó que es tracta, també, de ser capaços d'identificar i d'encarar els reptes davant dels quals aquesta nova lògica en siuta. Segurament n'hi ha molts més, però jo voldria destacar-ne tres:

- primer, crec que és important que els impulsors d'experiències com els PEC, o qualsevol altre, entenguin clarament el per què d'aquests processos que pretenen engegar; quins són els objectius que es volen assolir. I que sàpiguen comunicar-los encertadament a totes les parts implicades. Aquí cal recordar que l'important no és el nom de l'experiència, ni seguir una metodologia que ha funcionat en un altre context; de la mateixa manera que l'important no és la participació; la participació és un mitjà, un instrument, que ens ha d'ajudar a abordar els problemes amb més eficàcia i a través d'acords socials amplis. Per tant, és important que tothom sàpiga què s'està fent, per què, amb quins objectius, i tenir la convicció que s'està seguint el camí adequat.
- Segon, fer funcionar la nova manera de governar no només requereix noves metodologies de treball, nous organigrames, noves estructures organitzatives... sinó també, o sobretot, noves actituds, noves mentalitats... La paciència, o la confiança, per exemple, són ingredients fonamentals en projectes com els PEC. En tant que actituds, mentalitats... no podem esperar que canviïn d'un dia per l'altre, s'han d'anar construint i consolidant amb el temps. El temps *per se* no genera aquest tipus de canvis, però si necessitem temps perquè els canvis es produeixin.
- Tercer, crec que la lògica del "entre tots ho farem tot" no es pot confondre amb la idea que el conflicte i les desigualtats han desaparegut. De la mateixa manera que apel·lar a la corresponsabilització de tothom no pot confondre's amb que tots som igualment responsables, en els mateixos termes; no pot confondre's amb la desresponsabilització de les administracions. De la mateixa manera que insistir en la necessitat de reconèixer les interdependències que s'estableixen entre les diferents parts no ha de significar que les parts perdin la seva autonomia. De la mateixa manera que posar l'accent en la necessitat de les relacions no pot fer-nos oblidar la urgència de l'acció i la necessitat d'avaluar-ne els resultats.

En síntesi, estem davant d'un procés de canvi en les maneres de treballar els temes de la ciutat. Les velles receptes es van quedar desfassades davant dels nous problemes però les noves receptes ens fan topar amb noves dificultats. No hi ha receptes metodològiques tancades, per més que alguns "gurus" de la gestió ho pretenguin, però sí criteris que pot ser útil tenir-los en compte. M'imagino que el PEC de Barcelona es troba en aquesta tasca i crec que hauria de pagar la pena.

\* Conferència duta a terme a les VI Jornades del Pec de Barcelona el dia 18 de novembre de 2005